

Berättelsen om

# Drivkrafter som lyfter!



att leda  
processer  
som skapar  
arbetsglädje  
utveckling  
resultat

av Lisbeth Rydén  
Samarbetsdynamik AB

Våren 2007

Drivkrafter som lyfter  
- ett samarbetsprojekt mellan  
Höör, Simrishamn, Skurup och Staffanstorps kommuner  
samt Piku AB och Trygghetsfonden

## Berättelsen om Drivkrafter som lyfter!

- att leda processer som skapar arbetsglädje, utveckling och resultat  
av Lisbeth Rydén

Samarbetsdynamik AB  
Björnstorpsvägen 253-23, 244 95 Dösjebro  
046-772 771, 0708-982 771  
lisbeth.ryden@samarbetsdynamik.se  
www.samarbetsdynamik.se

ISSN 1102-4615 no 125, Maj 2007

ISBN 91-85017-27-2

Beställningar av denna rapport sker via respektive kommun, Piku  
AB eller Samarbetsdynamik AB. Rapporten kan också laddas  
ner via [www.trygghetsfonden.se/Drivkrafter](http://www.trygghetsfonden.se/Drivkrafter) i Skåne respektive  
kommuns hemsida, [www.piku.se](http://www.piku.se) eller [www.samarbetsdynamik.se](http://www.samarbetsdynamik.se).

Tryckt av MediaGraphic AB  
Frölundagatan 64, 431 44 Göteborg, tel 031-335 85 40  
E-post: [info@mediagraphic.se](mailto:info@mediagraphic.se)

© Samarbetsdynamik AB 2007

# Innehåll

<b>Så växte berättelsen fram</b>	<b>3</b>
<b>Varför Drivkrafter?</b>	<b>5</b>
<b>Inbjudan och program</b>	<b>9</b>
”Drivkrafter som lyfter” vill...	9
Projektet i stora drag	9
Utbildningsprogram	12
<b>Förväntningar!</b>	<b>15</b>
Vad vill jag ha ut av Drivkrafter?	16
Jag vill lära mig mer om arbetsmiljö	16
Jag vill bli bättre på att kommunicera	17
Jag vill utbyta erfarenheter och få tillgång till ett nätverk	17
Jag vill lära mig mer om processer	18
Jag vill utvecklas som person	18
Jag vill att det skall göra skillnad på min arbetsplats	18
Chefens förväntningar	19
<b>Så blev det! (Grupp 1)</b>	<b>21</b>
Om arbetslivets utveckling och behovet av processledare	22
Ökad förståelse för mig själv och för andra	23
Om processer och att leda dem	24
Bättre arbetsmiljö – resultat på arbetsplatsen	26
Erfarenhetsutbyte och en anledning att göra något	28

<b>Så blev det! (Grupp 2)</b>	<b>29</b>
Deltagare Grupp 2	29
Om att vara människa, medarbetare och ledare	30
Ökad kunnsighet om utvecklingsarbete	31
Nätverk och erfarenhetsutbyte	33
En sundare arbetsplats – resultat av utvecklingsarbetet	35
Om framtiden	37
<b>Blev det bra, då?</b>	<b>39</b>
Om utvärderingar och bedömningar	39
Arbetslivets utveckling	40
Komplexitet, samarbete och överenskommelser	40
Professionella aktörer	42
Ledning som en gemensam angelägenhet	43
Hälsa i moderna organisationer	45
Så till sist: hur blev det?	48
<b>Veta mera?</b>	<b>51</b>

## Så växte berättelsen fram

Berättelsen om Drivkrafter är en berättelse skriven av Lisbeth Rydén, men den är baserad på skriftlig dokumentation och muntliga utsagor från deltagare, arbetsledare och projektledning. Nedan följer en kort redogörelse för vilket underlag som de olika delarna bygger på samt hur de respektive delarna har processats fram.

### Varför Drivkrafter?

Det första kapitlet är baserat på ansökan till Trygghetsfonden och samtal med projektledare Ingrid Ehrstedt, Piku AB. Sammanställt och därefter skickat till projektledaren för synpunkter.

### Inbjudan och program

Texten i detta kapitel är en avskrift av Inbjudan och Utbildningsprogrammet. Ej bearbetad mer än att bilderna är borttagna och layouten anpassad till rapportens format.

### Förväntningar

Kapitlet om förväntningar är baserat på de skriftliga förväntningar från 43 deltagare och 19 arbetsledare som lämnades in till kursledningen i början av 2006. Sammanställt av Lisbeth Rydén innan utvärderingstillfällena.

### Så blev det!

De två berättelserna om erfarenheterna av att delta i Drivkrafter är baserade på två fokusgrupper som anordnades som en del av uppföljningsdagen i vecka 9, 2007. Deltagarna fick innan utvärderingstillfället en inbjudan innehållande två frågeställningar:

- 1) Vad har deltagandet i Drivkrafter gett dig för erfarenheter? Glädjefyllda och/eller jobbiga, utmanande och/eller bekräftande osv.
- 2) På vilket sätt är dessa erfarenheter till nytta för det arbetsliv du är verksam i nu och i framtiden?

Fokusgrupperna leddes och dokumenterades av Lisbeth Rydén, som efter fokusgrupperna skrev ner berättelsen i en sammanhängande text. Texten skickades till samtliga närvarande för kommentarer och/eller godkännande. Med anledning av de synpunkter som inkommit har ändringar därefter gjorts.

Berättelserna skall inte ses som en heltäckande redogörelse för vad som har hänt eller inte har hänt under tiden i Drivkrafter. Berättelserna är snarare att betrakta som ett resultat av det deltagare och arbetsledare ser som mest relevant och intressant att lyfta upp för framtiden, för sig själva och för omvärlden under de två timmar som fanns till förfogande för fokusgruppen.

### **Blev det bra, då?**

Det sista kapitlet är det jag, Lisbeth Rydén, som utvärderare som ensam står för. Det innehåller det jag har sett som extra viktigt att lyfta upp med anledning av vad som framkommit av berättelsen i övrigt.

### **Berättelsen som helhet**

När alla delarna satts ihop skickades den till samtliga deltagare och samordnare samt till de arbetsledare som var med vid utvärderingstillfället för ytterligare synpunkter och kommentarer. Dessa har därefter på olika sätt bakats in i berättelsen.

## **Varför Drivkrafter?**

”Drivkrafter som lyfter!” är ett samarbetsprojekt mellan Höörs, Simrishamns, Skurups och Staffanstorps kommuner. Projektet finansieras till hälften av Trygghetsfonden. Piku AB har stått för själva utbildningen av processledarna samt projektledning.

De sex aktörerna har haft lite olika ingångsvärde för sin medverkan, men gemensamt har varit att de har sett behov av att öka kunnskapen kring verksamhetsutveckling och hälsa i arbetslivet. Två viktiga aspekter för att vara långsiktigt attraktiva för kund, uppdragsgivare och personal.

Alla har säkert någon gång varit med om att en insats har satts igång, men att det efter en tid har runnit ut i sanden. Det blev i alla fall inte som man hade tänkt sig. Ofta förklaras det med chefsbyte, förändringar eller liknande som har gjort att den drivande bakom förändringsarbetet har lämnat arbetsplatsen och sedan föll det till marken.

Om man har haft ett problem som man velat lösa, men inte lyckats, gör det i princip saken värre. Vi hade problem, vi ville göra något åt det, vi fick upp våra förväntningar, vi lade ner vår själ och sedan - ingenting. En sådan insats skapar bara tappade sugar och minskat engagemang - varför bry sig, det är ändå ingen mening?

Det behövs således många fler än chefen som har kompetens, tid, mandat och befogenheter att driva utvecklingsarbete. Ofta drivs utvecklingsarbete av eldsjälar som inte har ett egentligt mandat att göra det. Ett sådant utvecklingsarbete riskerar alltid att stryka

på foten när det kommer andra mer formella krav på insatser från andra håll. En annan inte helt ovanlig situation är att personal går olika kurser som de gärna vill gå, men som inte sätts i något sammanhang. Varför behöver vi den kompetensen här? Hur skall vi ta vara på den? Till vilken nytta? Vad finns det för alternativ? osv. För individen kan det vara en alldeles underbar upplevelse, men verksamhetsmässigt alldeles för liten nytta av både tiden och pengarna.

Även om det skulle vara önskvärt med chefer som drev utvecklingsarbete på varje arbetsplats så är det ofta inte möjligt. Enheterna växer och blir fler och det totala antalet underställda ökar på många ställen. Chefens kunskap om och förståelse för respektive arbetsplats minskar då helt naturligt. Då behövs det några som kan driva utvecklingsarbete och som också finns i vardagsarbetet, några som engagerar sig, som snabbt märker om riktningen går åt ett icke önskvärt håll, några som hör hur man resonerar och tänker på arbetsplatsen kring frågor om förändring, hälsa, kvalitet osv. Därmed inte sagt att dessa skall vara ”småchefer” åt chefen. De ska vara en partner till chefen såväl till kollegorna.

Av erfarenhet vet man att en del faktorer för framgång är tydligare än andra. De är:

- att den som driver ett utvecklingsarbete har ett formaliserat uppdrag
- att uppdraget och mandatet är tydligt för omvärlden
- att arbetsledaren/chefen medverkar - att man sätter igång en process tillsammans.

Drivkrafter är planerad för att minska risken att bli en insats som långsiktigt genererar fler tappade sugar än faktiska resultat i verksamheten.

Genom att göra en sammanhållen insats med 20 deltagare från respektive kommun och med totalt 80 deltagare ökar chanserna att insatsen tas tillvara långsiktigt. Det är fler som har varit engagerade, fler som kan stötta varandra, fler som kan uppmärksamma och ställa frågor kring hur man nyttjar Drivkrafter och dess deltagare, fler som har blivit sugna på att driva utvecklingsprocesser.

För att säkerställa arbetsledarens/chefens medverkan i och kunskap om Drivkrafter var det (nästan) ett villkor för att få delta att arbetsledaren deltog under några av passen i Drivkrafter och, självklart, i att formulera och formalisera utvecklingsarbetet på arbetsplatsen.

För att få en praktisk förankring och synliga resultat ställdes krav på varje deltagare att driva en utvecklingsprocess på arbetsplatsen under tiden i Drivkrafter.

Vikten av att ha en idé om tiden efter Drivkrafter kan inte nog betonas. Det gäller såväl den enskilde deltagaren och respektive arbetsplats som kommunerna i stort, annars riskerar ”Drivkrafter som lyfter” att bli ”Drivkrafter som sjunker”.

# Inbjudan och program

## ”Drivkrafter som lyfter” vill...

- bidra till skapandet av en långtidsfrisk kommun
- utveckla drivkrafter i organisationen
- ta tillvara kunskap och resurser med hjälp av processledare i verksamheten
- underlätta utvecklings- och förändringsarbete
- få till stånd förändringar och förbättringar i praktiken
- utveckla en effektiv ledningsorganisation på arbetsplatsen med klara roller och tydlig delegation för att driva utvecklingsprocesser
- bidra till att öka deltagarnas ledarkompetens inom framförallt vård/omsorg och förskola/skola.

## Projektet i stora drag

Utbildningen är fördelad på fem tillfällen som tar upp bl a:

- hälsans uppkomst dvs. det salutogena perspektivet
- utvecklingsprocesser
- ledarskap
- kommunikation
- dokumentation/struktur för utveckling, utvärdering, uppföljning

Projektet är dock inte i första hand en utbildningsinsats utan en förutsättning för att få till stånd en positiv utveckling på medverkande arbetsplatser och visa på bra metoder för att utveckla en långtidsfrisk kommun.

## Mervärde!

I samband med projektet ”Drivkrafter som lyfter” avser samtliga medverkande kommuner att ta vara på processen genom att sätta igång med såväl nätverksbyggande som benchmarking och spridning av kunskaper inom och mellan kommunerna. Benchmarking vilar på två grundpelare:

- Ödmjukheten att se och bejaka andras förmåga, skicklighet och starka sidor.
- Klokheten att ta detta till sig, anpassa det till sin egen situation och dra nytta av det.

Inom ramen för nätverket erbjuds processledarna fortsatt kompetens-utveckling. Tid för projektet kommer att avsättas, såväl för utbildningsdagar som för uppgifter och reflektion dessemellan. Tiden behövs för att förankra, utveckla och befästa sin nya funktion i verksamheten. Efter att projektet är avslutat kommer verksamheterna att se till att resurser i form av tid avsätts, så att man kan ta tillvara den nya kompetensen på bästa sätt.

## Processledarnas uppgift

I varje medverkande kommun får 20 anställda möjligheten att utbildas till processledare och ingå i ett spännande projekt. Vi riktar oss främst till anställda utan arbetsledar- och budgetansvar, men som ändå har till uppgift att driva utvecklingsprocesser på sin arbetsplats. Processledarens uppgift blir att:

- se till att utveckling sker där arbetsmiljöfrågor och folkhälsoaspekter sätts i fokus.
- tillsammans med arbetsledaren ansvara för att en lokal handlingsplan utarbetas kring arbetsmiljö och hälsofrågor.
- ta vara på arbetsplatsens utvecklingspotential
- vara omvärldsorienterad
- kommunicera idéer med företagshälsovård och central arbetsmiljögrupp, via t ex arbetsledare och skyddsombud samt på arbetsplatsträffarna.

- samverka och utbyta erfarenheter med andra aktörer, internt och externt
- utvärdera och dokumentera insatser lokalt samt medverka i en slutredovisning för hela projektet

## Vill du bli processledare?

Du kanske känner lust att utbilda dig till processledare och därmed få del i nya spännande arbetsuppgifter, som gör att både du och kollegorna får växa!? Anmäl då ditt intresse till din chef, genom att lämna uppgifter om namn, yrke, arbetsplats, anställningstid och en kort motivering till varför du är intresserad.

Utifrån intresseanmälningarna väljs 20 personer per kommun ut, som kan beredas plats i projektet. Utbildningen är vid fem utbildningstillfällen. Vill du veta mer kan du gå in på kommunens hemsida och klicka dig fram till rubriken ”Drivkrafter som lyfter”. Du kan anmäla ditt intresse till din arbetsledare.

## Välkommen med din intresseanmälan!



## Utbildningsprogram

### Dag 1, heldag, februari 2006

En långtidsfrisk kommun: vad kännetecknar en sådan? Koppla teori och praktik. Hur ser det ut i varje kommun, vilka verksamheter finns som arbetar för en långtidsfrisk kommun? Finns det hälsobokslut? Komma igång med processen. Vad kännetecknar förändringsarbete/utvecklingsarbete? (utvecklas vidare dag 5) Kompetensbegreppet - utveckla drivkrafter; se till att organisationen tar emot sina processledare när de kommer ut, så att organisationen tar till vara deras kompetens och entusiasm. Arbetsledarna deltar på eftermiddagen.

*Kursledare: Maria Hammenberg*  
*Medverkar: Ingrid Ehrstedt*

### Dag 2, halvdag, början av mars 2006

Självinsikt. Min roll, andras förväntningar, kollegors, respektive arbetsledares, projektledares förväntningar. Reflektion, självskattning enligt Myers Briggs.

*Gästföreläsare: Elisabeth Cederwald*  
*Kursledare: Maria Hammenberg*

### Dag 3, halvdag, mitten av mars 2006

Hälsans uppkomst - det salutogena perspektivet, information om IIP (Investors in People). AFA Sunt liv samt SAM, dvs olika verktyg och metoder.

*Gästföreläsare: Tommy Waad*  
*Kursledare: Maria Hammenberg*

### Dag 4, halvdag, mars/april 2006

Genomföra förändringsarbete, metoder och verktyg. Svara på frågorna: Hur, Vad och Varför? Mötesteknik, samtalsteknik, ledarskap, spelregler, etik. (Även dag 5)

*Kursledare: Maria Hammenberg*  
*Medverkar: Ingrid Ehrstedt*

### Dag 5, heldag, april/maj 2006

Mandat, befogenheter, dokumentation, målsättning tillsammans med arbetsledarna. Genomföra förändringsarbete, metoder och verktyg. Svara på frågorna; Hur, Vad och Varför? Mötesteknik, samtalsteknik, ledarskap, spelregler, etik. Arbetsledarna samt kommunens projektledare deltar på eftermiddagen.

*Kursledare: Maria Hammenberg*  
*Medverkar: Elisabeth Cederwald*

### Dag 6, heldag, maj, 2006

En gemensam utbildningsdag för samtliga processledare, deras arbetsledare samt projektgruppens och styrgruppens deltagare.

*Gästföreläsare: Elisabeth Cederwald*  
*Kursledare: Maria Hammenberg*  
*Medverkar: Ingrid Ehrstedt*

### Uppföljningsdag nr 1, heldag, november, 2006

Presentationsteknik samt uppföljning av hur det har gått sen senast samt information om hur kommunen tänker gå vidare efter avslutat projekt. Arbetsledarna deltar på eftermiddagen.

*Gästföreläsare: Gaby Gummesson*  
*Kursledare: Ingrid Ehrstedt, Maria Hammenberg*

### Uppföljningsdag nr 2, heldag, februari/mars 2007

Personligt ledarskap samt utvärdering av Drivkrafter. Arbetsledarna deltar på eftermiddagen.

*Kursledare: Maria Hammenberg*  
*Medverkar: Ingrid Ehrstedt*



# Förväntningar!

## Första träffen!

Vad livet är härligt! Jag känner mig upprymd, blandat med en liten aning nervositet, men framförallt förväntansfull. Jag har varit på första träffen på projekt Drivkrafter. Nu har jag sett de andra deltagarna, träffat kursledningen och fått lite mer hum om vad som väntar. Bara att få träffa så många andra som uppenbart är lika engagerade som jag i sitt arbete, som vill utveckla både sig själva och sin verksamhet – vilken kick! Det är häftigt!

Jag trivs på mitt arbete och med mina arbetskamrater, men ibland kan det kännas som om vi fokuserar lite för mycket på det som inte fungerar. Av någon anledning är det lättare att prata om det negativa än om det positiva; om möjligheterna att påverka, förändra och utvecklas. Men, oavsett, en energikick behöver vi alla ibland och det fick jag idag! KUL!!

Innan träffen skulle vi skicka in vår första hemuppgift: ”Formulera dina förväntningar på ditt deltagande i Drivkrafter”. Det har jag gjort, men nu känner jag att jag behöver skriva om dem. Det lät som en enkel hemuppgift, men ju mer jag tänker på det ju svårare blir det.

Mina förväntningar säger ju faktiskt en hel del om mig och min arbetssituation. Några punkter är självklara: lära mig mer, bra föreläsare, bygga nätverk etc. Det känns dock som om jag skulle behöva formulera mig mera precist – vad förväntar jag mig och varför? Vad innebär det för krav på min egen, mina kurskamraters och kursledningens insatser? Vad vill jag använda Drivkrafter till i framtiden? Varför lägger jag tid på det här och inte på någon annan aktivitet?

Jag medger att det känns lite som tillbaka till skolbänken – ”skriv ner dina förväntningar”, men jag inser också att om jag vet varför jag väljer att göra det här och grundligt har tänkt igenom vad jag vill ha ut av Drivkrafter är det lättare för mig att se till att få ut det jag vill och behöver. Har jag inte tänkt igenom det så är ju risken mycket större att jag inte förrän i efterhand inser att jag har slösat med min (och andras) tid, eller i vart fall skulle kunna ha fått ut mycket mer av den tid som fanns till förfogande.

Genom diskussionerna jag hade med några andra deltagare under dagen (framförallt under rasterna) blev mina egna förväntningar lite tydligare – i alla fall för mig själv.

## Vad vill jag ha ut av Drivkrafter?

### Jag vill lära mig mer om arbetsmiljö

Alla säger att arbetsmiljön viktig för vår hälsa. Det håller jag med om, men jag skulle behöva veta mer om vad som gör oss sjuka och vad som gör oss friska. Så att vi gör rätt saker på rätt sätt. Vad kännetecknar en ohälsosam arbetsplats och hur upptäcker man signalerna i tid?

Arbetsgivaren har ansvar för vissa saker, men vad kan vi själva göra? Mycket av det som händer på arbetsplatsen – bra eller dåligt – är det bara vi själva som ansvarar för. Hur skall vi veta att vi bidrar till en sund arbetsplats? En arbetsplats som upplevs som en positiv del av livet.

Fysisk arbetsmiljö och friskvård är viktigt, men det som jag tycker är svårast – både att förstå och göra något åt - är den psykosociala arbetsmiljön: Hur trivs vi? Hur påverkar vi varandra? Hur skapar vi arbetsglädje? Är det bara en fråga om ”tur” eller ”personkemi” eller går det att påverka? Att känna sig betydelsefull och viktig känns

som en viktig friskfaktor – hur bidrar vi till det? Hur motiverar och inspirerar man kollegor som inte ser samma möjligheter som jag? Är det möjligt – motivation ligger ju i grunden hos oss själva? Var går gränsen mellan att motivera och manipulera? Det är verkligen ett stort område som jag vill lära mig mycket mer om.

### Jag vill bli bättre på att kommunicera

Kommunikation känns som basen för en sund arbetsplats. Det märks när den inte fungerar, men svårt att veta vad man skall göra för att det ska bli bättre. Jag hoppas därför att jag genom Drivkrafter blir bättre på att förstå andra människor och samtidigt blir bättre på att göra mig förstådd. Med kommunikation menar jag inte bara skriftlig och muntlig, utan även det som kommuniceras genom kroppsspråk, mimik, i handling osv.

Jag vill få verktyg som kan hjälpa till att skapa en bra kommunikation och dialog på arbetsplatsen. Jag vill veta mer om hur vi fungerar som människor, som individer, men framförallt i grupp. Jag vill veta hur man skapar ett klimat där det går att prata om det som är svårt, t ex om att känna att man inte räcker till, om rädslan att göra fel och/eller inte klara av det man tagit på sig osv.

### Jag vill utbyta erfarenheter och få tillgång till ett nätverk

Det är extra roligt att Drivkrafter sker i samarbete med andra kommuner. Det ger mycket större möjlighet att se och höra hur andra resonerar och tänker. Förhoppningsvis ger det möjlighet att se min egen verksamhet med nya ögon.

Ju fler erfarenheter desto mindre är risken att vi fastnar i hemmablindhet om vad som är möjligt, inte möjligt, bra, dåligt osv. Jag hoppas att vi kan dra nytta av att det är fyra olika kommuner inblandade, både under själva utbildningen och efteråt i form av att ha fått ett större nätverk.

Jag hoppas att det kommer att finnas utrymme för att utbyta erfarenheter av skilda slag under utbildningen. Dels för att jag är nyfiken på hur man gör i andra kommuner och på andra arbetsplatser och dels (eftersom jag är stolt över min arbetsplats!) för att jag gärna vill berätta om vilka problem vi har, vilka lösningar vi har kommit fram och hur vi tänker och jobbar.

### **Jag vill lära mig mer om processer**

Jag vill kunna mycket mer om processer. I synnerhet vill jag lära mig vilka verktyg som finns för att arbeta med processer. Vad är en process? Är det samma sak som projekt? Hur startar jag dem? Hur driver jag dem? Vad är min roll som processledare? Hur får jag andra att vilja bidra? Vad är de vanligaste hindren och fällorna och hur hanterar jag dem? Vilken sorts ledarskap skapar engagemang och delaktighet? Hur skapar vi ett lärande i våra olika processer? Hur mäter man resultat och kvalitet? Kort sagt: jag vill veta mycket mer om processer och tänket kring det!

### **Jag vill utvecklas som person**

Det kanske låter självklart, men jag hoppas att de erfarenheter jag gör i Drivkrafter bidrar till min egen personliga utveckling i min yrkesroll, som kollega och som människa. Jag hoppas att jag genom Drivkrafter lär känna mig själv än bättre och att jag får möjlighet att pröva och utmana mig själv och min kompetens.

Jag hoppas att jag därigenom kan känna mig stärkt som person, men kanske framförallt att jag känner mig mer kapabel att ta mig an en ny roll på arbetsplatsen; som processledare, arbetslagsledare eller dylikt.

### **Jag vill att det skall göra skillnad på min arbetsplats**

Sist, men kanske egentligen främst, så vill jag att mitt deltagande i Drivkrafter märks på min arbetsplats genom att vi där får tillgång till verktyg, tid och möjlighet att göra ett förbättringsarbete som

leder till större arbetsglädje, färre sjukdagar, bättre verksamhet osv. Det är ju själva grunden till att jag anmälde mig till Drivkrafter – strävan att göra ett bra arbete tillsammans med mina kollegor.

Genom det jag och mina kollegor lär oss i Drivkrafter hoppas jag att vi får ett än mer strukturerat, målmedvetet och kontinuerligt kvalitets- och förbättringsarbete. Jag hoppas att både föreläsningar och de verktyg vi lär oss är praktiskt användbara i det dagliga arbetet. Att vi kan få till en konkret handlingsplan för en bättre verksamhet, friskare personal osv.

Slutligen hoppas jag att deltagandet gör det tydligare för mig hur jag kan agera som ledare eller ”utmanare” i verksamheten, både mer formellt (vad förväntas av mig, vilka befogenheter och vilket ansvar har jag) och det mer informella (hur blir jag bättre på att förstå min omgivning, hur får jag andra att lyssna, hur kan jag påverka utvecklingen på jobbet etc).

Att chefen är med tror jag är bra. Om det skall bli något av på hemmaplan så krävs det nästan att chefen är delaktig på något sätt. Annars är det lätt att det bara rinner ut i sanden bland så många andra ”måsten” och ”goda ambitioner”.

### **Chefens förväntningar**

Idag hade jag ett möte med min chef för att diskutera hur vi skulle få ut mesta möjliga av Drivkrafter. Så skönt att jag skrev ner vad jag ville ha ut av Drivkrafter i förrgår. Chefen hade också förberett sig, så det blev ett riktigt bra möte.

Det kändes bra att chefen i princip hade samma förväntningar som jag; en hälsosammare arbetsplats, erfarenhetsutbyte med andra enheter och kommuner, ett aktivt och konkret utvecklingsarbete på arbetsplatsen och, inte minst, att jag skulle känna att jag fick en personlig utveckling i form av bekräftelse på och utveckling av min kompetens samt ett utökat ansvar.

Det var tydligt att min chef såg fram emot att få en avlastning/förstärkning i utvecklingsarbetet. Dels i att initiera, stödja och driva utvecklingsarbete, men också genom att bli ett mer kompetent bollplank till chefen själv.

Vi diskuterade också en hel del kring vilken problematik jag först skulle ta tag i. Vi fick fram några olika, vilken det blir bestämmer vi nästa gång. Det ska ju självklart vara något som både jag och chefen ser någon mening med att göra, men för att vara säkra på att vi lägger krutet på rätt ställe ska vi ta en diskussion med resten av avdelningen på nästa arbetsplatsträff.

För att Drivkrafter skall få så stort genomslag som möjligt vill chefen att jag på något sätt skall dokumentera mitt lärande. Om jag inte kan formulera min fördjupade förståelse för den problematik jag väljer att arbeta med under projektet, kan det bli svårt att sprida erfarenheterna till andra, sa hon. Det har hon säkert rätt i, men hur dokumenterar man sin egen utveckling?

Huh, jag blev ju matt redan när jag tänkte på vad jag ville ha ut av Drivkrafter, efter samtalet med chefen har väl inte trycket minskat direkt, men framtiden har blivit klarare. Dels har vi lagt upp en strategi för hur vi skall lägga upp utvecklingsarbetet på arbetsplatsen, dels känns det bra att ha skrivit ner mina och chefens förväntningar. Det kanske var det min chef pratade om när hon ville att jag skulle dokumentera mitt lärande? I så fall har jag ju faktiskt redan kommit en bit på väg. Får fortsätta fundera på den saken. I alla fall, starten känns bra, nu är det bara resten kvar...

## Så blev det! (Grupp 1)

### Deltagare vid utvärderingstillfället den 28 februari kl. 13-15, Hörsalen, kommunhuset, Höör:

Cecilia Birkén, Maril Magnusson, Ann-Christin Nilsson, Viveca Edbladh, Pia Löfdahl, Charlotte Håkansson, Jennie Persson	Höör
Malin Löwengren, Margareta Nilsson, Åke Nilsson, Maria Ohlsson, Irene Persson	Simrishamn
Anna Andréasson, Åsa Ivanov, Lena Larsson, Kristel Rydén, Kristel Silwer, Helene Bergner, Birgitta Elwing	Skurup
Christer Lidheimer, Inger Wessman, Ewa Persson	Höör, chef
Thor Andersson, Helena Carlsson	Simrishamn, chef
Jonas Åkesson, Elisabeth Almkvist	Skurup, chef
Ingrid Ehrstedt, Maria Hammenberg	PIKU, kursledning
Lisbeth Rydén	Samtalsledare/ dokumentatör

## **Om arbetslivets utveckling och behovet av processledare**

Arbetslivet ser inte likadant ut idag som för några år sedan. Det är i ständig utveckling och en del kunskaper och färdigheter som var nödvändiga förr är det inte längre. Förr var ”den bästa rektorn” den som kunde regelverket bäst. Så är det inte längre. Regelverket ger inte den ledning som krävs för att veta vad som är rätt och fel, bra eller dåligt, rimligt eller orimligt. Idag krävs mycket mer för att hitta lösningar som fungerar. Var och en måste ta ställning till hur lagar och regler ska tolkas och användas i just den situation vi befinner oss. En lokal anpassning och utformning av olika lösningar är både önskvärd och nödvändig.

En annan skillnad är att en chef inte kan driva allt utvecklingsarbete själv. Dels har karaktären på utvecklingsarbete ändrat sig så att det till stor del handlar om att ständigt utveckla och reflektera i vardagen, istället för de mer genomgripande och länge planerade organisationsförändringar som skedde någon gång då och då. Dels ser ofta strukturen ut så att varje chef har allt större enheter och allt mer underställd personal så i praktiken är det omöjligt att vara den som driver utvecklingsarbetet överallt.

I princip alla måste vara med och bidra i utvecklingsarbetet. Om det därtill finns några som är extra duktiga och kunniga i att initiera och utforma arbetsmetoder för ett ständigt och vardagsnära utvecklingsarbete ökar chanserna att utvecklingen går framåt.

För att vi skall kunna göra ett bra arbete – vilket som – behöver vi förstå och kunna leda processer. Det är det vi gör hela dagarna! Processkunskap och ledarskap blir en kunnighet som alla har glädje och nytta av, oavsett om man är medarbetare, arbetslagsledare eller chef. Lägg därtill kunnighet inom och fokus på det friska, det salutogena, så beskriver det i stora drag det uppdrag vi har, som förskolelärare, lärare, chefer, kollegor etc.

När vi planerade och sa ja till att delta i Drivkrafter var det mot den bakgrunden. Utvecklingen är ständig och vi behöver både praktiska verktyg och ökad förståelse för vår verksamhet, oss själva och vår omvärld för att vi skall kunna göra ett bra jobb.

## **Ökad förståelse för mig själv och för andra**

Anledningen till att jag sökte till Drivkrafter var att jag ville lära mig mer om utveckling – både för min personliga del och för verksamhetens. Det har jag verkligen gjort. Jag har fått möjlighet att lära mig mer om olika personligheter, hur man kan bemöta dem och framförallt att fokusera på hur vi skall ta vara på potentialen i olikheterna istället för det jobbiga med att vi är olika. Genom det har jag lärt mig mycket om mig själv och om andra. Något jag också har nytta och glädje av i arbetet med barnen/eleverna och i privatlivet.

Med den ökade förståelsen kommer en bättre självkänsla, ett bättre självförtroende och en större ödmjukhet. Genom Drivkrafter och de projekt vi har gjort på hemmaplan har jag tvingats fundera över och formulera mig – vad vill jag och varför? Hela tiden med fokus på nyttan och meningen.

Jag har blivit bättre på att ta motgångar och att stå på mig. Jag har också blivit bättre på att särskilja vad som är mitt ansvar och vad som är någon annans. Var och en måste ta ansvar för sina handlingar, vad man bidrar med, konsekvenserna av det osv. Även om jag har kommit en bit på väg är det fortfarande svårt – hur får man alla kollegor att engagera sig? Hur får man med dem på tåget?

Lika viktigt är att känna att man lägger sin energi på rätt saker vid rätt tillfälle. För att göra det behöver jag veta vad jag/vi kan påverka och vad jag/vi inte kan påverka. Först därefter är det möjligt veta vad det är möjligt att ingripa i så att det man gör, inte blir slöseri med ens egen eller någon annans tid och engagemang.

Jag har också en ökad förståelse för vad det innebär att leda. Det innebär inte att jag skall göra jobbet själv utan mer om att lyssna, hjälpa till, utmana och konfrontera. Det gäller att ligga ”lite före i tänket”, att vara en inspiratör och kunna knyta samman det som händer. Alla på arbetsplatsen måste vara delaktiga i arbetet, som ledare samordnar man ”bara”. Genom Drivkrafter har jag fått ökad förståelse för olika sätt att kommunicera och hur det kan uppfattas av andra. Jag förstår än bättre vikten av sunda relationer och jag är bättre på att presentera det jag vill ha sagt. I kombination gör det att jag känner mig mer stabil – i min egen profession och vad jag vill, men också i förhållande till andra och deras önskemål.

En annan bra sak med Drivkrafter är att vi har varit flera som gått, att man inte varit ensam, inte i kommunen och oftast inte på arbetsplatsen. Eftersom det har varit en samlad satsning har det gjort det tydligt att det skall hända något på arbetsplatsen. Jag har fått både stöd, tid och legitimitet från ledningen att ta tag i olika saker. Under tiden i Drivkrafter har jag också utvecklat (utökat, preciserat?) ett ordförråd och ett språk som gör det lättare att prata med ledningen om olika saker. Antagligen har jag blivit ett bättre bollplank även för dem.

### **Om processer och att leda dem**

Under tiden i Drivkrafter har jag fått pröva på att driva minst ett projekt/process på min arbetsplats och det har varit lärorikt. Framförallt har jag blivit bättre på att veta hur jag skall lägga upp ett utvecklingsarbete för att det skall bli bra. Här är några av mina erfarenheter:

- **Tänk igenom vad du vill och presentera det väl!**

Ju bättre förberedd jag är desto större möjlighet att kunna presentera en idé för andra. Jag skall inte ha tänkt igenom allt eller vara för detaljerad när det gäller lösning eller genomförande, men veta vad det är som jag vill ändra på och varför? Vad vill jag uppnå istället?

- **Involvera alla andra!**

Säkerställ delaktigheten i allt från planering till genomförande och avslut. Delaktigheten kan se olika ut. Den kan ske genom enkäter eller samtal, eller en kombination av olika sätt. Delaktigheten är viktig för att ta till vara på allas kompetens, idéer, erfarenheter, energi etc, men också för att så tidigt som möjligt få syn på hinder och svårigheter. Att bli sedd och hörd är bra både för individen och i förlängningen även för verksamheten då det gör det möjligt att ta tillvara på de resurser som finns hos var och en.

- **Synliga och konkreta resultat!**

Det ger energi att känna att man har varit med om något bra, att det vi ville och tänkte fick resultat, att man har varit med och påverkat, att det vi gör märks och betyder något! Synliga resultat, om än små, ger kraft att orka vidare. Man kan peka på vad som har blivit bättre, att vi är på rätt väg och att det finns en mening i att fortsätta.

- **Ha tålamod!**

Att driva utvecklingsarbete kräver tålamod. Det tar tid innan förändringarna sätter sig och man måste orka hålla i under lång tid. Det gäller att fortsätta tänka långsiktigt samtidigt som man hittar energi i vardagen. Att alltid fokusera på nyttan, meningen och målet (på lång sikt) och ställa sig frågan Vad gör vi nu? (på kort sikt). Det är inte ovanligt att det är där det har varit som trögast som lyftet har blivit som störst. Det finns det exempel på även i Drivkrafter.

- **Motstånd är naturligt!**

Det finns alltid de som kommer att protestera mot idén, tidpunkten, arbetssättet, genomförandet, resultatet osv. Det gäller att ta vara på protesterna – alla idéer är inte bra och skall inte genomföras. För att kunna dra nytta av protesterna är det bra att tänka ”bakom varje klagomål finns ett önskemål”. Har man ett klagomål måste man också ta ansvar för hur det skulle kunna bli bättre – annars blir det bara gnäll som till slut riskerar att även dra ner omgivningens engagemang för förbättringsarbete.

- **Ledningens stöd och mandat**

Det är viktigt både för att inte slösa med ens egna engagemang och för utvecklingsarbetets tyngd att mandatet från ledningen är tydligt. ”Detta är viktigt!” ”Detta är i linje med vårt uppdrag!” Dels vet man att man är på rätt väg och att det inte går på tvärs med något som man själv inte har koll på, dels ökar möjligheten till kontinuitet vid eventuella förändringar i personalen. Om ledningen ger sitt synliga stöd ökar chansen att vi lägger vår kraft på rätt sak vid rätt tillfälle.

### **Bättre arbetsmiljö – resultat på arbetsplatsen**

Vi ska orka till 65! För att det ska bli verklighet krävs en bra arbetsmiljö där vi mår bra både fysiskt och psykiskt/socialt. Det skulle ta alldeles för lång tid att beskriva alla utvecklingsprojekt som har initierats med anledning av Drivkrafter, så det får bli ett urval, men det säger ändå en del om både inriktning och arbetssätt.

### **Psykosocial arbetsmiljö**

Några av oss har inriktat sig på att förbättra den psykosociala arbetsmiljön. Vad är det som skapar långtidsfriska? Vad kan vi göra? Hur kan vi göra? var några frågor vi ville arbeta med/ha svar på. Vi började med att alla fick säga vad de tyckte skulle göra arbetet mer lustfyllt och sedan gjorde vi en plan för hur vi skulle göra det. Det har bland annat lett till att vi pratar mer med varandra nu än tidigare. Vi har lärt känna varandra bättre och vi pratar om andra och fler saker. Den förbättrade kommunikationen har gjort att vi numera:

- Har organiserat oss så att det finns planerad tid för planering och handledning
- Har gjort om i personalrummet
- Har mer systematiska diskussioner om verksamhetens olika frågor; det pedagogiska arbetet, regler, värderingar, förhållningssätt gentemot barn och föräldrar mm mm
- Upptäcker, uppmärksammar och hanterar konflikter tidigare
- Är fler som pratar och engagerar sig i arbetet och dess utveckling

En god psykosocial arbetsmiljö är färskvara. Det går inte att vila på gamla lagrar utan kräver ett ständigt arbete för att underhållas. Även om det inte varit lätt så är det en häftig känsla när man känner att det inte bara är en själv som ”lyfter” utan att även omgivningen gör det – att få lyckas tillsammans skapar gemenskap och arbetsglädje! Att få utlopp för sin profession, sin kreativitet och sitt engagemang är definitivt ett lyft för arbetslusten.

### **Fysiskt välmående**

Den andra delen av god hälsa är att må väl fysiskt. Det kan vi till exempel påverka genom förebyggande friskvård, fysisk aktivitet och/eller kunnighet i belastningsergonomiska frågor. På en av arbetsplatserna var uppdraget att med ledning av en medarbetarundersökning som gjorts i hela kommunen välja det mest kritiska området. Med den som underlag valde de att fokusera på det fysiska välmåendet med extra fokus på ergonomi.

Även här fick alla vara med och tycka till om vad man skulle kunna göra för att förbättra. Ett resultat är att många kollegor har fått en ny syn på friskvård (YES!) – ett resultat så gott som något. Utöver det har vi också stärkt vår vi-känsla genom att vi har gjort olika saker (ansiktsbehandling, qi gong mm) tillsammans, även om det ofta varit utanför arbetstid. Stoltheten över att jobba i kommunen har ökat. Förståelsen för att även de ”små” sakerna som en kaka till kaffet (fredagsmys), är viktiga för trivseln, har ökat.

Vi har också tillsammans skapat en arbetsgång för hur vi ska arbeta med utvecklings- och förändringsfrågor som nu sprider sig på enheten. Utvecklingsarbetet har också gett en allmänt ökad förståelse för ledningens roll och villkor, hur ekonomin ser ut, hur vi kan påverka den och vilka konsekvenser det får osv.

## Erfarenhetsutbyte och en anledning att göra något

Genom Drivkrafter har vi fått träffa andra som är intresserade av utvecklingsfrågor. Att få höra hur andra har tänkt och gjort har varit värdefullt och inspirerande. Vi har fått nya ögon och infallsvinklar på den egna verksamheten och vi har kunnat stjäla idéer av varandra. Att få reda på mer om andra gör det också möjligt att ”betygsätta” sin egen verksamhet – ligger vi bra till eller ligger vi efter? Även om erfarenhetsutbytet har varit bra skulle det kanske kunna ha organiserats lite annorlunda. Nu gick mycket tid åt till att presentera våra olika projekt och hur långt vi hade kommit med dem. Det blev lite för ofta och lite för länge och kändes inte alltid som väl använd tid.

Vi hade säkert kunnat göra en hel del även utan Drivkrafter, men eftersom det satte igång fick vi en extra puff att ta tag i sådant som vi gnällt över. Det som har varit bra är helheten – föreläsarna, ämnena, diskussionerna, materialet. Tillsammans har det bildat en helhet som har erbjudit verktyg och stöd för att bli bättre på att driva utvecklingsarbete. Ett plus också för att det har funnits folk som har följt hela insatsen. Det har skapat kontinuitet i Drivkrafter som insats och bidragit till att vi, vid behov, har kunnat prata med någon utanför arbetsplatsen som känner en.

Att cheferna har varit med vid olika tillfällen har varit bra, men för att det inte bara skall kännas som något symboliskt kanske man skall fundera över vilken funktion deras närvaro har? Kan man nyttja dem på något sätt? Vad är mest relevant att göra när både deltagare och chefer är på samma plats samtidigt? Risken är att cheferna inte tycker att de tillför så mycket alltså att de inte får ut så mycket själva av att delta att de prioriterar bort det i en för övrigt ganska mötestung almanacka.

## Så blev det! (Grupp 2)

### Deltagare vid utvärderingstillfället den 1 mars kl. 13-15, Hörsalen, kommunhuset, Höör:

Karin Andreasson, Inger Larsson, Hanna Eriksson, Maria Andersson, Lotta Carlsson, Jeanette Nilsson	Höör
Cecilia Andersson, Marianne Andersson, Anki Lindström, Eva Ellesson, Björn Hagström	Simrishamn
Else-Marie Jeppsson, Caroline Nilsson, Helena Henningsson, Marie Nyberg	Skurup
Gunilla Edman, Christina Rothman, Lena Holmqvist Färnlöf	Staffanstorp
Ewa Persson, Gun Prytz	Höör, chef
Jan Nilsson	Simrishamn, chef
Pelle Björk	Skurup, chef
Sibyl Berglund	Staffanstorp, chef
Ingrid Ehrstedt, Maria Hammenberg	PIKU, kursledning
Lisbeth Rydén	Samtalsledare och dokumentatör



## **Om att vara människa, medarbetare och ledare**

Genom Drivkrafter har jag lärt känna mig själv och också fått en ökad förståelse för olika personligheter och hur andra människor tänker. Därigenom har jag blivit bättre på att bemöta andra.

Alla är inte lika – till exempel: några fattar snabba beslut, andra vill ha mer tid på sig för att känna att de har tänkt igenom saken, ställt kompletterande frågor och fått den information som de vill ha och behöver. Det är inget som är fel – varken att vara snabb eller mer eftertänksam. Istället för att reta sig på det är det bättre att försöka dra nytta av att vi är olika, utnyttja potentialen i olikheterna och komplettera varandra.

Jag försöker också sluta lägga energi på dem som bara tar energi. Bättre att koncentrera sig på dem (det) som ger energi. Att lära sig att se skillnad på det som jag kan påverka och det jag inte kan påverka och lägga energin på rätt saker, dvs det jag kan påverka. Det gör också att jag har lärt mig att inte bäras andras ryggsäckar, det får de göra själva.

Att känna sig själv bättre, att ha haft möjlighet att reflektera över sig själv, gör att man känner sig starkare. Man får en bättre självkänsla som gör det lättare att våga ta ställning, framföra sina synpunkter och stå för det. Tillsammans med den ökande förståelsen för andras sätt att tänka och resonera har jag också blivit bättre på att veta HUR jag skall framföra det jag vill ha sagt. Det har också gjort att jag tar ett större ansvar för att det jag tycker behöver diskuteras eller göras faktiskt också tas tag i vid rätt tillfälle.

Jag är inte längre lika rädd för att misslyckas. ”Vad är det värsta som kan hända?” är en fråga jag ställer mig innan och oftast är det överlevnadsbart så varför inte pröva? Det gör att prestationsängesten har släppt lite. Ett ”misslyckande” kan istället ses som en värdefull erfarenhet. Att vara missnöjd med resultatet

kanske inte innebär att det inte var bra, bara att det inte blev som jag tänkt mig. Allt måste inte vara perfekt för att accepteras, tillräckligt bra kan också vara OK.

Genom min ökade självkänedom och stärkta självkänsla är det lättare att vara flexibel i mitt tänkande. Jag försöker fokusera på möjligheterna, testa och pröva nya idéer och saker, förkasta det som inte fungerar och ta vara på det som är bra. Jag vågar pröva nya hjulspår och känner mig mer öppen för andras sätt och idéer.

Jag tror att jag därmed har blivit en bättre samtalspartner på min arbetsplats, både gentemot mina kollegor och gentemot min chef. Jag har fått en annan förståelse även för chefs- och ledarskapet och de svårigheter som det innebär och jag har fått ett vidgat språk som gör att jag kan formulera mig mer precist.

## **Ökad kunnighet om utvecklingsarbete**

Jag tycker det är roligt att utveckla, både mig själv och den arbetsplats jag jobbar på. Nu har jag blivit bättre på att genomföra det praktiskt.

Jag har ökat min förståelse för utvecklingsarbete i stort. Det tar tid, tålmod behövs oftast innan man kan se resultat. Det finns inga universallösningar. Varje arbetsplats måste hitta sin lösning, man kan hitta idéer och ta del av andras erfarenheter, men varje arbetsplats måste själva forma hur det blir just här och nu.

Jag har fått ta del av praktiska och konkreta verktyg som jag kan använda för att planera, påbörja, presentera, förankra, leda, genomföra och avsluta. Jag har fått en större arsenal av arbetssätt och angreppssätt i de flesta faser av utvecklingsarbetet, men också en större insikt i att alla faser behövs. Det är inte bara att starta nya hela tiden, processer behöver någon som håller i en längre tid och som kan avsluta när det behövs.

Jag har förstått vikten av att reflektera över vad jag/vi gör och att kontinuerligt utvärdera; gör vi rätt saker på rätt sätt? Att mer systematiskt uppmärksamma utvecklingen gör att jag har blivit bättre på att uppmärksamma utvecklingsprocesser i största allmänhet, både hos mig själv och hos andra.

Jag har också fått en större insikt i vad jag behöver tänka på för att stabilisera ett utvecklingsarbete. Det är bra att ha tänkt igenom det man vill och ha en konkret grundidé, men alla som är berörda måste få möjlighet att bidra med sitt och vara med och forma idén, tänket och genomförandet. Delaktighet är A och O. På så sätt blir utvecklingsarbetet inte beroende av några få personer. Fler kan och vill driva på och hjälpa till. Eventuella hinder och svårigheter blir lättare och snabbare att upptäcka (även om det bara skulle röra sig om motstånd mot förändringar i största allmänhet).

Skillnaden mellan att styra och leda har därmed blivit tydlig. När man styr har man bestämt sig för hur det ska vara och uppgiften blir då ”att få andra att...”. När man leder blir den viktigaste uppgiften att skapa en delaktighet som driver verksamheten framåt, att leda utvecklingsarbete genom arbetslaget. Om man gör tillsammans och gemensamt skapar det dragkraft i arbetet.

Förändringsarbete behöver inte heller alltid betyda stora omvälvande förändringar. Många små steg är ofta mer effektivt och lättare att pröva, genomföra, förkasta eller ta till sig. Det går lättare att växla väg om det man tänkt inte fungerar. Det viktiga är att veta vart man vill på lång sikt så att de små stegen är i rätt riktning. Även om delaktigheten tar tid är det viktigt att inte tappa tålamodet, ta över och rusa iväg. Vara lok – Ja!, lämna de flesta på perrongen – Nej!

Utvecklingsarbetet behöver också stöd och legitimitet uppifrån för att stabiliseras. Det är så mycket som skall göras så om man inte vet att det vi gör är sanktionerat uppifrån så lär det rinna ut i

sanden eller prioriteras bort när andra arbetsuppgifter pockar på. Legitimiteten är också viktig gentemot kollegorna så att de inte tror att det bara är privata påhitt utan ett faktiskt uppdrag att sätta igång och driva på ett förbättrings- och utvecklingsarbete. Att inte känna det stödet gör det svårare att ifrågasätta, konfrontera och att ta upp en del ämnen till diskussion. Det innebär inte att chefen alltid behöver vara med, men att det är klart och tydligt vad chefen har för inställning till det som görs.

Vikten av mandat och legitimitet märks inte minst på de deltagare som inte känner att de har haft så bra stöd av chefen. De har haft det svårare att få till ett bra utvecklingsarbete på sin arbetsplats och de har därför, antagligen, inte heller kunnat dra lika stor nytta av Drivkrafter som jag tycker att jag har gjort.

Även om jag har blivit bättre på en hel del så är det fortfarande mycket som är svårt. Det svåraste är nog fortfarande hur man skall hantera motstånd. Vad är värt att lägga energi på – vad är fullt berättigad oro för att utvecklingen är på väg åt fel håll och vad är ”bara motstånd”.

Jag försöker tänka att bakom varje klagomål finns ett önskemål. Har man ett önskemål/klagomål så måste man också själv komma med några idéer på hur man skall ändra på det. Att bara klaga är inte OK, att klaga och sedan vara med och göra det bättre, det är OK. Men alla goda avsikter till trots så det nog det som är svårast – att hantera motstånd.

### **Nätverk och erfarenhetsutbyte**

Det är bra att ha fått träffa andra. Det hade man inte gjort på samma sätt om inte Drivkrafter hade funnits. Det är bra att få reda på hur andra arbetar – i andra verksamheter och i andra kommuner. Det gör att man får en bättre bild av sin egen verksamhet – styrkor och förbättringsområden. Utan sådana referenspunkter är det lätt

att bli hemmablind – på gott och ont. Genom att få del av andras erfarenheter ser man även sin egen arbetsplats med nya ögon och det har varit ovärderligt. Om jag skulle vilja och behöva så har jag nu många fler jag skulle kunna kontakta för att diskutera olika saker. Det känns bra.

Det har också varit bra att vi har varit flera från min arbetsplats. Det gör att jag inte har känt mig så ensam på hemmaplan. Man har haft någon att prata med mellan utbildningsdagarna., om det som hänt där och om det som händer på arbetet. Det har varit en viktig del i att man orkat.

Det har funnits uppenbara fördelar med att vi har varit blandade – olika verksamheter, olika kommuner, olika uppdrag. En nackdel är dock att det har gjort att vi aldrig varit i samma fas och sällan i samma fas som Drivkrafter. I efterhand kan jag se att jag skulle ha velat ha de olika utbildningsdagarna i en annan ordning för att stämma bättre med projektarbetet på hemmaplan. Å andra sidan vet jag att andra hade velat ha en helt annan ordning som hade passat dem bättre.

Hur vi än hade gjort hade det inte kunnat passa alla så länge inte alla gör samma sak och då hade vi förlorat den förankring i vardagsarbetet på respektive arbetsplats som ju faktiskt har varit en tillgång. Där har man fått testa sina idéer i praktiken, vilket gjort diskussionerna på utbildningsdagarna mer konkreta och användbara.

Även om det inte går att tillfredsställa alla så är det en svårighet med att ha ett projekt som Drivkrafter med så många deltagare från så många olika ställen (även om fördelarna överväger).

En annan sak som kunde varit annorlunda är på vilket sätt vi har informerat varandra om våra olika projekt. Vi var alla lite ovana

till en början och våra presentationer av de olika projekten tog onödigt lång tid. Vi kunde ha förberett genom att lägga ut på den gemensamma hemsidan och ägnat tiden åt det som var extra intressant eller åt annat.

### **En sundare arbetsplats – resultat av utvecklingsarbetet**

Visst är det roligt att få möjlighet till egen utveckling, att få lära sig mer om sådant som intresserar en, få träffa andra trevliga och engagerade människor osv, men det grundläggande skälet till att Drivkrafter har genomförts är att få friskare arbetsplatser.

Det finns så många aspekter på ”hälsosam arbetsplats”. Det märks inte minst på de olika projekt vi har drivit på respektive arbetsplats: allt från friskvård till psykosociala arbetsmiljöfrågor. Oavsett vilken inriktning så har varje projekt/process varit en del av något pågående. Drivkrafter är ju inte det enda som har skett och vad som har varit mest angeläget på respektive arbetsplats har varierat beroende på vilken situation man har haft.

Några har lagt fokus på **friskvård**. Syftet har främst varit att få fler ”från noll till ett”, dvs att uppmuntra dem som inte sysslar med friskvård alls att göra något. Det har rört sig om prova-på-aktiviteter och hälsodagar, men även längre aktiviteter såsom buggkurs, line dance, viktskola, rökavvänjning.

Vilken typ av aktiviteter som har erbjudits har berott på vad folk har sagt sig vara intresserade av. När tillräckligt många har visat intresse för viktskola så har vi startat en. När tillräckligt många velat lära sig line dance så har vi startat en kurs osv. Det är hela tiden önskemålen som styr. I det läget är det bra att det har funnits många processledare och inspiratörer som har kunnat fänga upp önskemål och idéer.

Likadant har vi gjort i det projekt som inriktades på **fysiskt välmående**. Alla fick komma med önskemål och därefter ordnade vi tre veckor med olika inriktning däribland qi-gong, feng shui och poweryoga. Lite senare kunde vi också erbjuda tre styrketräningstillfällen med en instruktör.

Feng shuin innebar att vi möblerade om, vilket har gjort möbleringen lugnare och mer genomtänkt. Feng shuin påverkade också färgvalen i samband med en planerad renovering. Eftersom vi har gjort sakerna tillsammans inom enheten, men över professionsgränserna, har vi också lärt känna varandra bättre. Det har bidragit till att arbetsglädjen har ökat. Sen är det ju så att bara det faktum att någon gör något för oss är uppmuntrande; någon bryr sig om hur vi mår och vill gärna bidra till att vi kan må än bättre.

Utmaningen framöver är att hitta lösningar på friskvårdsbehovet i vardagen. Att hitta lösningar där vi kan röra på oss samtidigt som vi arbetar. Det är ju inte säkert att vi alltid kommer att ha en friskvårdstimme eller särskilda resurser för ändamålet. För bästa resultat vore det bra om det var inarbetat i vårt dagliga väry, i lek med barnen eller liknande.

En annan viktig aspekt när det gäller fysisk arbetsmiljö på förskolor är **ljudmiljön**. Att hitta arbetssätt, möblering mm som gör att det blir lugnare och mindre högljutt gynnar alla – både barn och vuxna. Även det har det drivits framgångsrika projekt om.

Några andra valde att inrikta sig på den **psykosociala arbetsmiljön**. Bland annat fick alla berätta vad som gjorde det roligt att gå till jobbet. Det låg sedan till grund för en ”handlingsplan för ökad arbetsglädje”. En annan ingrediens i arbetet var att alla skulle skriva ner två bra saker om varje kollega. Vi har gjort fler saker, men det viktiga är att kommunikation på jobbet har förbättrats, vilket i sin tur har lett till ett bättre samarbete, vilket gör att jobbet flyter smidigare och arbetsglädjen ökar. (Inte så enkelt som det låter.)

Ett annat projekt med inriktning på **ergonomi** har lett till att man har utvecklat ett arbetssätt för förbättringsarbete som kvalitetssäkrar delaktighet och tempo i utvecklingsarbetet.

Ytterligare någon har som en del av utvecklingsarbetet byggt upp en ”**bokbank**”, dvs ett litet bibliotek av böcker inom området välbefinnande. Alla har fått komma med förslag på litteratur och texter. Idén har även spridit sig till andra kommuner utanför projektet via idébanken på Trygghetsfondens hemsida.

### Om framtiden

Under Drivkraftstiden har det funnits ett naturligt fokus på utvecklingsarbete av olika slag. Vi har haft tillgång till en del extra resurser i form av andra deltagare, föreläsare och kursledning. Vad händer när det inte finns längre?

Nu gäller det att ta vara på nyvunna erfarenheter, kunskaper och insikter. Finns det möjlighet att få utlopp för det i vardagen? Att vara med i Drivkrafter har skapat ett sug efter att utvecklas, förbättra och utmana. Vi har provat våra vingar och det har gett mersmak. Vi är många som är sugna på fler och större utmaningar.

Finns det tillräckligt stora utmaningar – och intresse från omgivningen – för den som vill fortsätta arbeta med verksamhetens utveckling nu när resurserna minskar och andra saker kommer i fokus? Allteftersom utvecklingsarbetet fortskrider blir det ju allt ”tyngre” saker som behöver tas tag i. Ju svårare blir det och ju mer motstånd kommer man antagligen att stöta på.

Allteftersom vi som varit med – deltagare och chefer – men även kollegorna på arbetsplatsen byter arbete ökar risken för att erfarenheter och arbetssätt försvinner i glömskan. Hur säkerställer vi kontinuiteten och stabiliteten? Kan vi använda oss av företagshälsan eller andra möjliga samarbetspartners på ett bättre sätt?

På några ställen har det gjorts en del, bland annat:

- en fördjupningsutbildning för processledarna
- genom att berätta om vad man har varit med om och vilka resultat det gett väcker man lust och nyfikenhet för utvecklingsarbete och processtänk hos fler
- deltagare som sprider sina erfarenheter till andra som blivit intresserade under tiden

Inte för att vi är pessimister, men om insatserna skall få så stort genomslag som möjligt även på lång sikt är det väl bra om vi funderar över ovanstående ett tag – både enskilt och tillsammans på enheten/i kommunen?

## Blev det bra, då?

### Om utvärderingar och bedömningar

En utvärdering kan se olika ut och göras på olika sätt. Dock brukar den innehålla minst två saker. Det ena är ett underlag där det man är intresserad av beskrivs, mäts eller på annat sätt presenteras. Det andra är en bedömning av underlaget. Är resultatet bra? Sämre eller bättre än planerat? osv.

I projekt Drivkrafter har man valt att göra underlaget som ”Berättelsen om Drivkrafter” baserat på vad deltagare, arbetsledare och kursledning på olika sätt – i skriftliga dokument och i fokussamtal - delat med sig av om sina förväntningar och erfarenheter.

När underlaget är klart återstår bedömningen. Egentligen är det upp till var och en som har behov av det att själv göra en bedömning av Drivkrafter. Beroende på vilket intresse och vilken kunskap man har eller vilket perspektiv man väljer att lyfta upp kommer bedömningen att se olika ut. Berättelsen är därmed svar nog för den som har anledning att ta ställning till Drivkrafter.

Men för att också illustrera hur man kan använda materialet för att själv göra sig en bedömning väljer jag att också beskriva min bedömning. Det skulle också kunna underlätta för dig att ta ställning genom att du kan protestera eller hålla med om det jag skriver. Det blir också mer uppenbart vilka perspektiv jag väljer att inte ta med, vilket gör det lättare för dig att ta ställning till min bedömning. För, i ärlighetens namn, vad spelar det för roll vad Lisbeth Rydén tycker om Drivkrafter? Vem är hon och vilken grund

har hon för att säga vad som är bra eller dåligt? Innan jag börjar med att beskriva min grund vill jag först slå fast en sak:

Min bedömning grundar sig inte på om deltagarna tycker att det har varit givande, kul, utmanande eller tvärtom, hemskt, tråkigt och meningslöst. Min bedömning grundar sig på hur deltagarna pratar om sig själva och sitt arbetsliv och i vilken utsträckning de kunskaper och erfarenheter de säger sig ha fått genom Drivkrafter, är relevanta för dagens och morgondagens arbetsliv och för hälsan i ett sådant arbetsliv.

För att du skall kunna ta ställning till min bedömning måste jag därför börja med att redogöra för vad jag har för syn på just dessa frågor: arbetslivets utveckling och hälsa i modernt organiserande.

## Arbetslivets utveckling

### Komplexitet, samarbete och överenskommelser

Arbetslivet utvecklas i takt med att samhället utvecklas. Teknik såväl som värderingar gör nya lösningar möjliga och/eller nödvändiga. I förskolans värld räcker det till exempel inte att vara en god pedagog i arbetet med barnen. Arbetet är mycket mer komplext än så och förändringstrycket kommer från minst två håll.

Dels ”kunden” som ställer högre och högre krav på personlig anpassning av tider och scheman, allt kortare framförhållning vid ändringar, men också att varje enskilt barn får tillgång till en personligt utformad pedagogisk verksamhet, dvs en verksamhet baserad på att hänsyn tas till att barn är olika och behöver olika saker.

Dels från personalen som även de har behov av personliga lösningar. Alla arbetar inte samma timmar, någon arbetar deltid, någon är sjuk, har semester, är med i ett kommunövergripande

utvecklingsprojekt, är på utbildning etc etc. Omständigheterna för den löpande organiseringen är i ständig rörelse. Överenskommelser måste ständigt omförhandlas.

Även om det finns en grundplan så ligger skickligheten inte i att till varje pris genomföra den utan att anpassa den till rådande förhållande. Det kräver ett stort mått av samarbetsförmåga och en stor kunnighet om hur mina beslut påverkar andra i systemet. Det kräver också att varje enskild arbetstagare nästan sekundsnabbt kan göra en avvägning mellan alla olika hänsyn: lagar, regler, planering, resurser, policies, betydelse på kort och lång sikt mm för att kunna göra en överenskommelse med barn, föräldrar, kollegor eller andra samarbetspartners.

I en så samarbetsintensiv verksamhet som förskola, skola, vård, omsorg mfl, kommer man med största sannolikhet att bli ställd till svars för de beslut man fattar och de överenskommelser som gjorts. Då gäller det att veta vilken grund jag har utgått från, vilka överväganden jag gjorde och förklara mina val utefter det. Det går således inte att alltid bara säga Ja, för att det är enklast just då. Mina beslut och överenskommelser måste hålla även för andras insyn. ”Varför fick familjen Persson, men inte vi?” är exempel på en sådan fråga man måste kunna svara på inför sig själv, sina kollegor, uppdragsgivare eller tillsynsmyndighet.

Allt sammantaget krävs det en högre grad av personliga överväganden och ställningstaganden. Det finns ofta inte tid till att fråga en kollega, få ett beslut av chefen eller ens ett svar i regelboken. Det går inte heller att gömma sig bakom regelverk. Kunder accepterar inte regler bara för att det är regler, utan för att de verkar rimliga. En del säger att tempot har ökat, det har det säkert på vissa håll, men framförallt har komplexiteten, i de överväganden och ställningstaganden man ständigt måste göra, ökat.

## Professionella aktörer

Ett arbetsliv baserat på överenskommelser kräver att man kan lita på den man gör en överenskommelse med. Att vi kommer överens, vilket även innebär att antingen så står vi fast vid vårt åtagande eller så tar vi en ny diskussion och gör en ny överenskommelse.

Det finns en stor och tydlig skillnad mellan ”att göra som man blir tillsagd” och att ingå en överenskommelse. Att göra som man blivit beordrad skapar ingen långsiktig stabilitet. Om inte belöningen eller bestraffningen är tillräckligt attraktiv respektive hotande, kan man inte vara säker på att det blir som det var sagt. Behovet av kontroll och uppföljning ökar.

En överenskommelse mellan två parter baserat på att vi tillsammans har kommit fram till och överens om något är mycket mer stabil. Där finns det anledning för alla inblandade att se till att hålla sitt löfte eller att omförhandla på ett schysst sätt. För framtida överenskommelser och stabilitet gäller det att göra sig betrodd, ingen tjänar på att luras eller att bli den som ingen litar på. Då kommer ingen att göra överenskommelser med mig och risken ökar för att jag kommer att ställas utanför.

Detta är inget konstigt. Det är ett allt större krav från alla som arbetar att bli betraktade som de professionella aktörer de är, kapabla att göra egna överväganden, fatta egna beslut och ta ansvar för dem, även om det innebär att göra som man blivit tillsagd. Skillnaden ligger i att en professionell aktör inte lyder order, han väljer att lyda order.

Begreppet ”professionell aktör” är inte helt självklart. När jag använder det menar jag en person som ser sig professionell i att vara aktör, dvs en väljande människa. Det har ingenting med utbildning eller yrkesval att göra. Det har att göra med hur man ser på sig själv och sin omgivning. Att man väljer och därmed

kan bli ställd till svars, att man väljer och därmed tar ansvar för konsekvenserna, även när det inte blev som man hade tänkt. Motsatsen till professionell aktör är att se sig som en utförare, där någon annan tar ansvar för att tänka, ta ställning och fattar beslut och där jag bara utför, utan personligt ansvar. En ståndpunkt som blir alltmer omöjligt att inta, både ur moralisk, praktisk och laglig synvinkel.

Denna riktning har blivit starkare och starkare och är ett uttryck för den alltmer individualiserade värld vi lever i. Samhället består i första hand av individer, inte av familjer, institutioner eller organisationer. En del kan känna det påtvingat när man ställs inför alla dessa individuella val; pensionsplaceringar, läkare, skola osv, och tycker att det är enklare att låta andra välja åt dem. ”Om det är ett bra eller dåligt val vet man ändå inte förrän efteråt, så varför lägga energi på det?” Andra tycker både att det är möjlighet och en skyldighet att ta egen ställning till hur ens pengar skall placeras, vilken organisation som skall få betalt för att ta emot mig när jag blir sjuk, vilken skola som passar mig och mina barn osv. Oavsett vad man tycker så är att överlåta valet till någon annan, också ett val, så i slutändan kommer ingen undan väljandet.

För att vara en attraktiv arbetsgivare ställs allt högre krav på att man som arbetstagare, medarbetare och kollega blir betraktad som en professionell aktör. Att inte bli det uppfattas som en kränkning. Händer det ofta minskar engagemanget, potential tas inte tillvara och effektivitet och produktivitet blir sämre.

## Ledning som en gemensam angelägenhet

Det finns mängder av litteratur och kurser i ledarskap. Många av dem handlar om motivation och om ”att få människor att...”. I ett arbetsliv där varje enskild anställd tillsammans med kund och kollegor måste fatta en mängd olika beslut behövs en annan sorts ledning än för att upprätthålla och stärka hierarki och regelstyrning.

En sådan ledningsfunktion är att göra det möjligt för alla att förstå och vara med och forma uppdrag, mening, samband och sammanhang. Det är inte möjligt (eller ens önskvärt) för en eller några få personer att, åt några andra, skapa mening, tolka uppdraget osv. Det lämpar sig bäst genom att alla som är delaktiga i verksamheten kan bidra med sitt perspektiv. Ju fler perspektiv ju bredare förståelse för hur vi hänger ihop och hur våra handlingar påverkar varandra (s.k. systemförståelse). Vad som är rimligt, möjligt, önskvärt och vad som inte är det. Ju mer transparent (genomskinlig) en verksamhet är, ju lättare är det att förstå vad som behöver göras och också att faktiskt ingripa.

En annan funktion är att garantera möjligheten till genuin delaktighet. Inte bara för att ”vara snäll och låta alla säga sitt” utan för att göra det möjligt för så många som möjligt att bidra till och ta tillvara på den totala kunnskap som finns. Istället för att gå till chefen eller regelboken för att få svar behöver man snarare vända och vrida på frågeställningen/problematiken tillsammans med kompetenta samtalspartners för att själv bättre förstå. Därefter kan man kanske se fler eller andra möjligheter än tidigare och fatta ett bättre eller annorlunda beslut. Både det individuella och det organisatoriska lärandet säkerställs.

Transparens, delaktighet, systemförståelse och ett ständigt lärande i vardagen är några av de funktioner som behövs för att få till en så bra verksamhet som möjligt. Ingen av dessa är möjliga att upprätthålla endast av chefen, ledningsgruppen eller dylika personer. Det går endast att upprätthålla om alla bidrar. Vill ingen delta i samtal om verksamhetens frågor blir delaktigheten noll, transparensen låg, systemförståelsen liten och lärandet (i bästa fall) individuellt och slumpmässigt. Att bidra till att ledningsfunktionerna fungerar och att uppmärksamma när de inte gör det blir därför en gemensam angelägenhet för alla, och inte något man kan överlåta till chefen.

## Hälsa i moderna organisationer

Alla sliter i längden ut sig av att lyfta fel, inte röra på sig, ha ett felaktigt inställt skrivbord osv. Det ändrar sig inte för att arbetslivet ändrar sig. Kunskapen inom det området är emellertid ganska hög och anledningen till att vi trots detta inte alltid gör ”som vi borde” beror istället ofta på att vi inte själva orkar eller vill göra de ansträngningar som krävs eller att det kostar pengar att åtgärda.

Den psykosociala arbetsmiljön har länge sagts vara god om tre krav uppfylls, nämligen:

- att de krav som ställs på en är i paritet med den kompetens man har
- att man har kontroll över tempot i arbetet
- att man får tillräckligt socialt stöd av sin omgivning

På senare år har det visat sig att yrkesgrupper som med råge uppfyller dessa tre krav – krav, kontroll och socialt stöd – ändå blir sjuka. Det går därmed inte längre att göra psykosociala arbetsmiljöbedömningar eller insatser enbart baserade på den modellen.

Det moderna arbetslivets psykosociala frågor blir annorlunda när arbetslivet förändras. Istället för att använda krav, kontroll och socialt stöd-modellen som utgångspunkt för att beskriva, kartlägga, analysera och/eller bedöma psykosociala arbetsmiljörisiker använder jag mig därför av en annan utgångspunkt. Psykosociala risker uppstår när professionella aktörer, i det arbetsliv som är beskrivet ovan:

- **inte kommer till tals om de svårigheter man ser i verksamheten.**

Att inte komma till tals om de svårigheter och utmaningar man ser finns, men som det av olika skäl blir omöjligt att prata om,



skapar ohälsa. I samtalet märks det bland annat på att man inte blir tagen på allvar, att man inte får gehör för frågan som sådan eller att det inte finns varken vana eller strukturer för att erbjuda tillfällen till att ta upp den typen av frågor.

Att hålla med någon är inte att visa respekt. Att visa respekt är att ta det som sägs på fullaste allvar och fundera över vart ett sådant resonemang eller idé leder. Idéer och tankar behöver ofta lite motstånd för att bli riktigt bra.

Att inte få gehör eller att bli medhållen för att andra tror att man inte klarar motstånd är kränkande. Att bli behandlad som ett barn som behöver beröm även när det inte är befogat eller att bli till-ingen-gjord är inte heller hälsosamt. Oavsett om man blir bemött på det ena eller det andra sättet, leder det till att man inte kommer till tals om det man själv ser som viktigt och att man inte blir betraktad som en kompetent och kapabel partner i diskussioner om, och i arbetet med, verksamhetens utveckling.

- **inte kommer till sin rätt.**

Att inte komma till sin rätt; att inte få utlopp för sitt kunnande, engagemang, kreativitet, nyfikenhet, problemlösningsförmåga eller vad det nu är, skapar ohälsa. Att veta eller tro att man skulle kunna göra annorlunda, bidra till att lösa ett problem, men att inte få möjlighet eller utrymme, eller i värsta fall aktivt bli hindrad skapar frustration och ohälsa. I slutändan även stela och ineffektiva organisationer.

- **inte kommer till rätta med verksamhetens frågor.**

Om varken punkt ett eller punkt två fungerar kommer troligen inte heller den tredje punkten att bli verklighet. Samtalen och samtalsförmågan kommer att ebba ut och arbetsplatsen tystna. Inte för att man är rädd för repressalier, utan för att det blir meningslöst att försöka formulera vad man oroar sig för, vill

förändra eller vill behålla. Det finns varken tillfällen till eller en vilja och förmåga till att utforska vad som fungerar och vad som inte fungerar, vad som skulle kunna göras annorlunda osv – så varför anstränga sig?

Om samtal förekommer så är det om sådant som alla kan hålla med om; ingen behöver ta ställning och ingen fördjupning om hur systemet fungerar, hänger ihop och utvecklas behövs. Samtalen fastnar i ett visst mönster; samma sak ältas hela tiden, de lösningar som blir möjliga löser inte problemen så ärendet återkommer (ibland i annan skepnad), problem definieras så att det bara finns en lösning och den är omöjlig eller i vart fall inte möjlig att påverka etc.

Detta är hälsoproblem som kommer av att man ser sig om en professionell aktör. Alla gör inte det. Det är till och med så att många av oss har fått lära oss i skola och arbetsliv att inte lägga oss i eller engagera oss i olika frågor. Det har traditionellt varit andra som har haft till uppgift att tänka ut hur arbetet organiseras mest effektivt, vilka överenskommelser som är möjliga, vad som är bra eller dåligt osv.

En person som ser sig som utförare och därmed överlämnar ansvaret för vad man gör med sin tid och hur man angriper sin uppgift blir inte sjuk av att inte komma till tals, inte komma till sin rätt eller att inte komma tillrätta med verksamhetens problem. Det är ju någon annans problem, inte mitt. Eftersom jag inte själv har tagit ställning eller lagt ner tid och engagemang i frågan uppstår heller ingen frustration över att inte lyckas med det man föresatt sig. Därmed inte sagt att det är en sund arbetsituation, bara att ohälsan då skapas av andra faktorer.

Om man reflekterar och analyserar ett samtal utifrån ovanstående utgångspunkter blir andra problem och därmed också andra

insatser relevanta att fasta på i förhållande till krav-kontroll-stöd-modellen. Framförallt blir det väldigt uppenbart att möjligheten att uppmärksamma, utforska och påverka inte kan ligga på några få - hur duktiga de än är – utan en angelägenhet och ett ansvar för alla.

### **Så till sist: hur blev det?**

Med ovanstående som plattform är min bedömning att Drivkrafter har bidragit med relevanta färdigheter och erfarenheter för att klara av dagens och morgondagens arbetsliv. Deltagarna har fått en ökad kunskap om och förståelse för sig själva och sin omgivning, verksamhetsutveckling och ledning.

Det tror jag stämmer och jag tror också att det de säger sig ha blivit bättre på, i det långa loppet, gör det möjligt att utforma och vidmakthålla en effektiv, kvalitativ och hälsoskapande verksamhet, både för den enskilde deltagaren, tillsammans med dennes kollegor och verksamhetens övriga intressenter. Detta grundar jag på att:

- Deltagarna har stärkts i att vara en professionell aktör. De talar om vikten av att ta ställning, att agera och att ta ansvar – för sig själva och sina handlingar, men också för verksamhetens utveckling i stort – samt om skyldigheten att konfrontera andra med deras ansvar.
- De talar om att motstånd till förändringar är naturligt och något att ta vara på, inte att bryta ner, krossa eller manipulera. Även om det fortfarande är svårt att hantera motstånd och protester, har horisonten för andras perspektiv breddats. Det är skillnad på hur deltagarna uttrycker sig i sina förväntningar och när de berättar om sina erfarenheter av Drivkrafter. Nu talar de mer om vikten av att se till potentialen i olikheter än om svårigheterna med att ”alla inte är som jag”.

- Deltagarna har blivit mer uppmärksamma på kommunikationens betydelse och bättre på att se när den fungerar väl och uppmärksamma när den inte fungerar. De har blivit bättre på att finna alternativa sätt att formulera det man vill uppmärksamma andra på. Det minskar risken för att samtalen går i cirklar och bara skapar frustration och inte förändring/förbättring/förståelse.
- Deltagarna har fått en annan förståelse för ledning och ledarskap. Att leda är inte att ha alla svaren och ”få människor att...”. Leda är att göra det möjligt för andra att bidra på ett sätt som gynnar alla; uppdraget, kunden, kollegorna, effektiviteten etc. Det är ett annat sätt att se på ledning, än att vänta på order och mandat. Med detta synsätt kan ingen fransäga sig ansvaret för verksamhetens utveckling, kvalitet och resultat.
- De uttrycker att de använder chefen och kollegor som bollplank på ett annat sätt och att de själva är bättre bollplank till sin omgivning. För mig låter det som om man har stärkt synen på sig själv och andra som en jämställd partner – oavsett vilken position, funktion eller lön den man samtalar med har.
- Oavsett vilken sorts process eller projekt man har satt igång/varit delaktig i på hemmaplan, har man valt att involvera alla berörda. Det har gjort det möjligt för alla att komma till tals, komma till sin rätt och att komma till rätta med de problem man velat göra något åt. Deltagandet i Drivkrafter har därmed påverkat arbetsmiljön för hela arbetsplatsen, inte bara för deltagarna i Drivkrafter. Även där projektets huvudsakliga inriktning har varit ökad fysisk aktivitet eller ergonomi så har (utan att ha detaljkunskap därom) troligen den psykosociala arbetsmiljön därigenom också blivit bättre/stärkts.

Varje person som har varit delaktig i Drivkrafter har sin version av vad som har varit bra eller mindre bra med Drivkrafter. Det kan gälla administration, teknik, lokaler, gruppindelning, deltagarurval, föreläsare, ämnen, arbetsledarens intresse mm. Det kan ha varit för mycket, för lite, fel tidpunkt, fel ordning osv. Ju fler deltagare ju större svårigheter att få till ett innehåll och ett genomförande som klarar den variation av kunnsighet och erfarenhet som finns hos deltagarna. Risken för att några tycker att hela eller delar av insatsen är ointressant och därmed också slöseri med tid ökar. Att hantera denna variation, som är en allmän svårighet och inte unik för Drivkrafter, kräver ett stort mått av lyhördhet och följsamhet av både deltagare och kursledning.

Att få en mer detaljerad bild av alla dessa svårigheter, och exempel på hanterandet av dem, skulle vara till nytta för många, men även om man skulle göra en exakt likadan utbildningsinsats kommer inget att vara sig likt. Deltagarna är annorlunda, de har andra förväntningar och erfarenheter. Föreläsarna har fått nya erfarenheter och deras interaktion med andra deltagare blir också annorlunda. Det går inte att stiga ner i samma flod två gånger och det går inte heller att göra Drivkrafter exakt likadan två gånger. Därtill är vi människor, tack och lov, alltför olika.

Denna utvärdering har istället som syfte att peka på vad Drivkrafter som företeelse har bidragit med. Var och en kan sedan bilda sig en uppfattning om huruvida detta är relevant eller ej för dagens arbetsliv samt om det varit värt pengarna och tiden.

Min förhoppning som utvärderare är att Berättelsen om Drivkrafter också kan bidra till att var och en – deltagare, arbetsledare, kursledning, föreläsare, finansiär mfl – kan använda erfarenheterna från Drivkrafter, vare sig de är bra eller dåliga, till att bidra till ett sunt, kvalitativt och effektivt arbetsliv där arbetsglädje och gemenskap är en naturlig följd av att man kommer till tals, till sin rätt och till rätta med verksamhetens ständigt nya utmaningar.

## Veta mera?

Vill du veta mer om de olika projekt som gjorts i kommunerna med anledning av Drivkrafter kan du läsa mer på: [www.trygghetsfonden.se](http://www.trygghetsfonden.se) / Drivkrafter i Skåne eller på respektive kommuns hemsida. Vill du veta mer om utbildningen av processledare kontakta Piku AB, [www.piku.se](http://www.piku.se).

Vill du veta mer om fokusgrupper som arbetsmetod eller om det jag som utvärderare tar upp i mina kommentarer om arbetslivets utveckling rekommenderar jag nedanstående skrifter som alla ingår i Samarbetsdynamik ABs rapportserie. Rapporterna går att beställa och/eller ladda ner via hemsidan [www.samarbetsdynamik.se](http://www.samarbetsdynamik.se). Ett exemplar av varje rapport finns även hos ”bokbanken” i Höör.

**Kunskapare och professionella aktörer.** Det intellektuella kapitalet i det moderna arbetslivet. Rapport 122. Wennberg och Hane. Februari 2007.

**Om konsten att upptäcka, utreda och åtgärda psykosociala verksamhetsproblem.** Rapport 118. Wennberg och Hane. Oktober 2006.

**Friständighet, jämställdhet och partnerskap.** Rapport 114. Wennberg och Hane. November 2005.

**Metodologisk plattform för vår användning av fokusmöten och fokusberättelser.** Rapport 106. Wennberg och Hane. September 2005.

**Att höra skillnad på god och dålig ledning.** Rapport 108. Lisbeth Rydén (red). September 2005.

**Arbetsituationen för offentliga sektorns chefer i tider av nedskärningar och krav på organisatoriskt nytänkande.** Ett underlag för inspektioner formulerat genom en serie samtal mellan arbetsmiljöinspektörer i Örebro och Monica Hane. Rapport 111. November 2004.

Långtidsfriska arbetsplatser var det främsta incitamentet för  
fyra kommuner i Skåne att sätta igång med projektet  
”Drivkrafter som lyfter”.

Genom Drivkrafter har kommunerna utbildat 80 processledare  
som har ökat sin kunnsighet, färdighet och förståelse  
för att intiera och leda olika utvecklingsinsatser.

I denna berättelse får du ta del av deltagarnas, arbetsledarnas  
och kursledningens förväntningar inför, och  
erfarenheter av projektet.

Anledningen till att vi publicerar våra erfarenheter i denna rapport  
är att vi tror att många andra skulle kunna ha glädje av dem.

Vår förhoppning är att du som läser den  
skall kunna använda rapporten som underlag för diskussioner på  
din arbetsplats – om er verksamhetsutveckling  
och om er arbetsmiljö.

Vill du veta mer är du välkommen att besöka  
någon av våra hemsidor:

[www.trygghetsfonden.se](http://www.trygghetsfonden.se) / Drivkrafter i Skåne,  
[www.hoor.se](http://www.hoor.se), [www.simrishamn.se](http://www.simrishamn.se),  
[www.skurup.se](http://www.skurup.se), [www.staffanstorps.se](http://www.staffanstorps.se),  
[www.piku.se](http://www.piku.se)

